

Guten Tag,

schön, dass Sie sich für meine Arbeit und meine Informationen interessieren.

Ich würde mich freuen, wenn Sie daraus Nutzen ziehen.

Viel Erfolg wünscht Ihnen



Manfred Katzenbach

projekt:entwicklung

Alte Döhrener Straße 16 30169 Hannover

05 11 - 80 45 97 info@mkatzenbach.de mobil 01 78 - 8 67 05 02



Manfred Katzenbach
projekt:entwicklung

Alte Döhrener Str. 16 • 30169 Hannover • 05 11 - 80 45 97 • info@mkatzenbach.de • mobil 01 78 - 8 67 05 02

Erfolgsstrategien mittelständischer Unternehmen

(nach Simon, „Die heimlichen Gewinner“ – eine empirische Studie)

Eine der vordringlichsten Aufgaben der Leitung ist es, die Handlungsfelder zu bestimmen, in denen der gewünschte Veränderungsprozess konkret wird und in die Unternehmenswirklichkeit Einzug hält.

Im Folgenden gebe ich eine Anregung in Form einer Übersicht der von Prof. Hermann Simon in seiner Forschungsarbeit „Die heimlichen Gewinner“ 1996 herausgestellten Merkmale erfolgreicher und überwiegend marktführender mittelständischer Unternehmen.

1. Ziele und Visionen

Die „Hidden Champions“ weisen sämtlich immer klare Ziele und Visionen auf. Meist geht das auch einher mit ambitioniertem Streben nach Marktführerschaft. Wenn dies auch nicht unbedingt zwingend erscheint, so muss doch betont werden, dass nur anspruchsvolle und qualitätsvolle Ziele genügend Antriebskräfte zu entfalten vermögen. Mitarbeiter identifizieren sich zumeist gerne etwa mit dem Ziel, einem der besten Unternehmen anzugehören. Dieses Ziel ist einfach zu kommunizieren.

In der Realisierung ihrer Ziele sind die „Hidden Champions“ äußerst beharrlich, diese werden über Jahrzehnte verfolgt und nie aus den Augen verloren.

2. Marktdefinition

„Hidden Champions“ definieren ihren Markt selbst, überlassen die Marktdefinition nicht externen Gegebenheiten. Sie neigen zu klarer Fokussierung und Konzentration auf Kernkompetenzen, Verfahren und bestimmte Kundenbedürfnisse; Ablenkungen werden vermieden. Typische Aussagen sind: „Wir sind Spezialist für...“ oder „Groß in kleinen Märkten“ oder „Nische“ usw.

In der Marktbearbeitung gehen die „Hidden Champions“ mehr in die Tiefe als in die Breite. Es wird eher auf einem begrenzten Feld umfassende Leistung-/Service angestrebt, als auf mehreren (wenn auch prinzipiell zusammenhängenden) Feldern vertreten sein zu wollen. So orientiert man sich am nachhaltigen Kundennutzen und ist ein starker Partner und Problemlöser für seine Kunden.



Manfred Katzenbach
projekt:entwicklung

3. Globalisierung

Die weit überwiegende Zahl der „Hidden Champions“ ist – innerhalb der Konzentration auf einen engen Marktbereich – dann aber international/global tätig. Man lässt sich dabei von der Erkenntnis leiten, dass die Kunden innerhalb eines bestimmten Marktbereichs über die Grenzen hinaus weitaus ähnlicher sind, als etwa die Kunden verschiedener Branchen in einem Land.

4. Kundennähe

„Hidden Champions“ pflegen sehr enge Kundenbeziehungen, die Kundennähe erstreckt sich auf alle Funktionen und Ebenen. Dies umfasst sowohl die Leistungsbereiche als auch die persönlichen Kontakte.

„Hidden Champions“ sind weniger Marketingprofis im Lehrbuchsinne. Durch das „Amalgam“ Unterehmen/Kunde, durch Kontakte und Austausch sowie durch jederzeit exzellente Leistung und Zuverlässigkeit und das permanente Bestreben, bestmögliche Problemlösungen zu bieten und Verfahren usw. an der Spitze mit fortzuentwickeln betreibt man erfolgreiches „Marketing“.

5. Innovation

„Hidden Champions“ sind hochinnovativ, bei Produkt und Prozess. Sie erreichen Synergien von internen Kompetenzen und externen Marktchancen. Nicht selten sind „Hidden Champions“ Pioniere auf ihrem Gebiet. Die Stimme des Kunden dringt bei der Innovation weitaus besser durch als z. B. in den meisten großen Unterehmen.

6. Wettbewerbsvorteile

„Hidden Champions“ sind harte Wettbewerber. Sie besitzen klare Wettbewerbsvorteile vor allem in Produktqualität und Service. Dies kann dauerhaft aufrecht erhalten werden, weil sie auf überlegenen internen Kompetenzen beruhen. „Hidden Champions“ sind nicht nur nah am Kunden, sondern auch nah am Wettbewerb. Man schaut genau hin, was Konkurrenten tun – und verteidigt aktiv die eigene Position, der Wettbewerb wird nicht sonderlich in Ruhe gelassen.



Manfred Katzenbach
projekt:entwicklung

7. Allianzen/Outsourcing

„Hidden Champions“ vertrauen überwiegend auf ihre eigenen Kräfte. Sie glauben nicht, dass andere ihre Probleme lösen. Entgegen Trends sind sie sehr zurückhaltend bei der Bildung von Allianzen und beim Outsourcing. Letzteres findet lediglich bei Prozessen statt, die nicht zu den Kernkompetenzen gehören. Was diese angeht, hütet man streng das eigene Wissen und Können und baut dieses systematisch über den gesamten Leistungsprozess aus.

8. Mitarbeiter

Die „Hidden Champions“ zeichnen sich durch hohe Identifikation und Motivation der Beschäftigten aus. Sie haben stets „mehr Arbeit als Köpfe“. Damit ist gemeint, dass die Mitarbeiter „gut zu tun haben“, herausgefordert und hochproduktiv eingesetzt werden. Im frühen Stadium von Arbeitsverhältnissen wird streng selektiert, ansonsten sind Krankenstand und Fluktuation etc. hingegen gering. Die Probezeit wird nicht formal gesehen. Wie in einem Fußballteam beeinflussen leistungsschwache Spieler die Leistung negativ und werden deshalb vom Team nicht toleriert. Die Mitarbeiter zeichnen sich durch breite Einsetzbarkeit und hohe Aktivität bei Verbesserungsvorschlägen und Lernbereitschaft aus.

9. Führungspersönlichkeiten

Die Führungspersönlichkeiten der „Hidden Champions“ verkörpern und leben die Einheit von Person und Aufgabe. Sie führen autoritär in den Grundwerten und partizipativ im Detail. Sie sind große Energieträger und Inspiratoren. Die Kontinuität in der Führung ist extrem hoch, Wechsel an der Spitze also sehr selten. Die eigentlichen Wurzeln der oft unglaublichen Erfolge der „Hidden Champions“ sind deren Führungspersönlichkeiten, ausgeprägte Unternehmertypen mit diesen Merkmalen:

- Einheit von Person und Aufgabe
- Zielstrebigkeit, „Besessenheit“ von einer Idee
- Furchtlosigkeit
- Vitalität und Ausdauer
- Begeisterungsfähigkeit

Die Führungsstile sind eher ambivalent, entsprechen kaum Lehrbuchweisheiten. Zumeist ist die Regelungsdichte bei den „Hidden Champions“ weitaus geringer als z. B. in großen Unternehmen.



Manfred Katzenbach
projekt:entwicklung

Fazit

„Hidden Champions“ gehen ihren eigenen Weg. Sie machen vieles anders als andere Unternehmen und als es „Management-Gurus“ predigen. Sie haben eigentlich keine geheime Erfolgsformel. Dagegen achten sie sehr auf gesunden Menschenverstand, „Vision“ und Leistung. Das klingt einfach, ist jedoch schwierig umzusetzen. Vielleicht ist dies die wichtigste Lektion.

Beigefügt finden Sie die ergänzende Übersicht „Der strategische Erfolg von Unternehmen“ von Sabine Pausch, aus der sich weitere konkrete Schlüsse für die Reflektion der eigenen Handlungsmaximen ableiten lassen.

Der strategische Erfolg von Unternehmen¹

I. Erfolg und Erfolgsfaktoren

Unternehmenserfolg ist das i.d.R. in monetären Größen erfaßte bzw. ausgedrückte Ergebnis des Wirtschaftens, hier definiert als Maßstab von zielorientiert gesteuertem wirtschaftlichen Handeln zur Erreichung eines angestrebten Zustands.

Erfolgsfaktoren sind die Einzelelemente, die in ihrem strategischen Zusammenspiel diesen Unternehmenserfolg bestimmen; sie bilden deshalb die Basis einer strategischen Unternehmensführung. Die Erfolgsfaktorenforschung liefert Hinweise darauf, wo diese betriebswirtschaftlichen „Stellhebel“ liegen und wie sich durch ihre Beachtung bzw. Anwendung der Unternehmenserfolg steigern läßt.

II. Aussagen und Schwerpunkte einer - beispielhaft ausgewählten - aktuellen Erhebung: Das Hannoveraner Erfolgsfaktoren - Projekt (HEFAP)

1. Aufbau und Methode

Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum haben (nach Entwicklung eines Erfolgsfaktoren - Modells) in den Jahren 1992, 93 und 94 in Form einer Panel - Studie empirische Untersuchungen an Unternehmen verschiedener Größe und Branche durchgeführt. Die per Fragebogen erhobenen Daten wurden über Korrelationsanalysen (Abhängigkeit vom Cash Flow und Return on Investment) ausgewertet. Aus der Masse der so identifizierten Erfolgsfaktoren wurden dann entsprechend ihrem Sinnzusammenhang über die Berechnung von Indizes verdichtete („kritische“) Erfolgsfaktoren ermittelt.

Zur Einbindung der Bereiche, auf die die Erfolgsfaktoren einen speziellen Einfluß ausüben (Wirkungsstätten der Erfolgsfaktoren, „Erfolgspotentiale“), wurde ein „Erfolgsfaktor - Erfolgspotential - Konzept“ erarbeitet.

2. Ergebnis

→ In der dritten Erhebungswelle ergaben sich in der Rangfolge sinkender Korrelation zum Erfolg die (in der Abb. in IV.2. näher erläuterten) 10 *Erfolgsfaktoren*:

- 1. Innovationsmanagement; Schlagwort: hohes Innovationstempo.
- 2. Zeitmanagement; Schlagwort: überlegene Handhabung der Ressource Zeit.
- 3. Leitbild; Schlagwort: Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.
- 4. EDV - Einsatz; Schlagwort: geschickter EDV - Einsatz.
- 5. Planung; Schlagwort: Flexibilität.
- 6. Marktliche Umweltfaktoren; Schlagwort: Erschließung und Erhaltung von Marktnischen.
- 7. Strategiekontrolle; Schlagwort: weitsichtige Berücksichtigung von Umweltveränderungen.
- 8. Umweltschutzmanagement; Schlagwort: größtmögliche Berücksichtigung des Umweltschutzaspektes.
- 9. Faktoren Strategischer Wahl; Schlagwort: Erkennen des Möglichen.
- 10. Strategieimplementation; Schlagwort: frühzeitige Mitarbeiterbeteiligung bei der Realisierung von Planungen.

¹ Literaturempfehlungen:

- SIMON, H.: Die heimlichen Gewinner: Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus Verlag, Frankfurt a. M. 1996.
- STEINLE, C./KIRSCHBAUM, J./KIRSCHBAUM, V.: Erfolgreich überlegen: Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis. FAZ - Verlagsbereich Wirtschaftsbücher, Frankfurt a. M. 1996.
- DASCHMANN, H.-A.: Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen: Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung. Schäffer - Poeschel V., Stuttgart 1994.

→ Diese Erfolgsfaktoren liegen einem Wirkungssystem zugrunde, das aus den folgenden drei Gruppen von *Erfolgspotentialen* besteht:

- den kostenseitigen Erfolgspotentialen (- Vertriebskosten; - Verwaltungskosten; - Rüstzeit)
- den erlösseitigen Erfolgspotentialen (- Qualität; - Absatzmenge; - Lieferzeit) und
- den fähigkeitsbezogenen Erfolgspotentialen (- Handlungsfähigkeit des Unternehmens; - Lernfähigkeit des Unternehmens bzw. der Mitarbeiter; - Fähigkeit, die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Kunden zu befriedigen).

→ *Die Bedeutung der Erfolgsfaktoren* wurde *in den drei Erhebungswellen* von den befragten Praktikern teilweise unterschiedlich beurteilt, so daß sich Verschiebungen bei der Rangstellung sowie Wegfall bzw. Neuaufnahme einzelner Erfolgsfaktoren ergaben.

Steinle und Kirschbaum/Kirschbaum führen dies darauf zurück, daß in unterschiedlichen Konjunkturlagen entsprechend uneinheitliche Umweltzustände anzutreffen sind, die andersartige Anforderungen an die Unternehmen stellen. Jedoch könnten auch Zufallseinflüsse die Ergebnisse überlagert haben.

III. Vergleichende Betrachtung wichtiger Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung

„Hidden Champions“ (rel. unbekannte, meist mittelständische Unternehmen mit hohem Marktanteil) werden spezielle Erfolgsrezepte nachgesagt. Ein Vergleich der von Simon für diese Firmenkategorie ermittelten Erfolgsfaktoren (Nr. 1 - 9) mit den Ergebnissen der anderen (in der Seminararbeit herangezogenen) Studien ergab:

- 1. Ziele und Visionen; entspricht z.B. Adamer/Kaindl „Eindeutige Unternehmenskultur“, Nagel „Geschäftsgrundsätze und Ziel-/Kontrollsysteme“, Peters/Waterman „Sichtbar gelebtes Wertesystem“ und z.T. Steinle et. al. „Leitbild“.
- 2. Hinsichtlich der Produktpalette relativ enge Marktdefinition; entspricht z.B. Peters/ Waterman, „Bindung an das angestammte Geschäft“ und Teilaspekten von Steinle et. al. „Marktliche Umweltfaktoren“.
- 3. Globalisierung, d.h. ausgeprägtes Interesse an internationalen Märkten; entspricht z.B. Apitz „Internationalisierung“ und teilweise Steinle et. al. „Strategiekontrolle“.
- 4. Kundennähe; entspricht z.B. Nagel „Praktizierte Kundennähe“, Peters/Waterman „Nähe zum Kunden“ und teilweise Steinle et. al. „Marktliche Umweltfaktoren“.
- 5. Innovationen; entspricht z.B. Adamer/Kaindl „Innovationsbereitschaft“, Apitz „Innovationen“ und Steinle et. al. „Innovationsmanagement“.
- 6. Wettbewerbsvorteile; ein Erfolgsfaktor, der (in der von Simon beschriebenen Ausprägung) wohl fast ausschließlich bei den Hidden Champions zu finden ist. Die „Hidden Champions“ nutzen z.B. ihre Wettbewerber für direkte Vergleiche und siedeln sich zu diesem Zweck oft sogar in deren unmittelbaren Nähe an.
- 7. Strategische Allianzen und Outsourcing; ein Faktor, der eine weitere Besonderheit darstellt, da er sich - laut Simon ganz im Gegensatz zur modernen Managementliteratur - bei den Hidden Champions keinerlei Beliebtheit erfreut.
- 8. Hochmotivierte, hochproduktive Mitarbeiter; entspricht z.B. Nagel „Verstärkte Nutzung des Mitarbeiter - Potentials“, Münch „Personal“, Peters/Waterman „Produktivität durch den Menschen“ und auch Steinle et. al. „Leitbild“ und „Strategieimplementation“.
- 9. Führungspersönlichkeiten, laut Simon das auffallendste Merkmal der „Hidden Champions“; entspricht z.B. auch Peters/Waterman „Straff - lockere Führung“ und Nagel „Effizientes Führungssystem“.

IV. Beispiele zum Komplex „Erfolgsfaktoren als Elemente von Managementansätzen“

1. Qualität und Markterfolg

Unternehmenserfolg im engeren Sinn wird vom Markterfolg abgeleitet; für den Markterfolg relevante Kriterien sind Qualität, Zeit und Kosten. Diese Marktkriterien werden zu Erfolgskriterien, wenn es gelingt, sie dergestalt optimal zu gestalten, daß der Betrieb damit den größten Kundennutzen schaffen kann.

Unter besonderer Berücksichtigung des Faktors „Qualität“ erfolgsorientiert umgesetzt finden sich diese Zusammenhänge in einer ganzen Reihe von aktuellen Strategieansätzen, darunter vor allem dem Total Quality Management (TQM) und den mit den DIN ISO - Normen 9000 - 9004 umrissenen Qualitätsmanagementsystemen.

2. Verbindung der im HEFAP ermittelten Erfolgsfaktoren zum Synergiemanagement

Zwischen allen das Unternehmensgeschehen bestimmenden Abläufen und Funktionen und den in der Erfolgsfaktorenforschung ermittelten Parametern bestehen vielschichtige, sensible Verbindungen.

Ein Führungsansatz, in dem alle externen und internen Unternehmensprozesse als vernetzte Gesamtheit betrachtet werden, stellt das Synergiemanagement dar, definiert als „anwendungsorientierter Gesamtansatz einer vernetzten Führung im Sinne eines ziel- bzw. führungs-erfolgsorientierten Zusammenwirkens fremd- und partiell selbstgesteuerter Markt-, Verhaltens- und Geschäftsprozesse“.

Wie in der Abbildung gezeigt wird, lassen sich alle Erfolgsfaktoren den dort (in ihrer interdependenten Beziehung) betrachteten Basis- (= Markt-, Geschäfts- u. Verhaltensprozesse) bzw. Steuerungsprozessen zuordnen.

Faktor	Erläuterung	Schlagwort	Querverweis	Prozeß im Synergiemanagement
(1) Innovationsmanagement	Entwicklung neuer, Ideen, Techniken, Produkte...	hohes Innovationstempo	Modernes Projektmanagement	G Geschäfts-
(2) Zeitmanagement	Zeit als Wettbewerbsdeterminante	überlegene Handhabung der Ressource Zeit	arbeits-, betriebs-, prozeßorientierte Steuerung	S Steuerungs-
(3) Leitbild	Kenntnis und Akzeptanz der (stimmigen) Unternehmensziele bei allen Mitarbeitern	Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen	intensives Bemühen um Motivation der Mitarbeiter	V Verhaltens-
(4) EDV - Einsatz	Beschleunigung der Abläufe bei gleichzeitiger Kostenersparnis	geschickter EDV - Einsatz	EDV - Einsatz zur Optimierung der Geschäftsabläufe	G Geschäfts-
(5) Planung	operatives und flexibles Agieren statt strategischer Planung	Flexibilität	zunehmende Umweltkomplexität bedingt wachsende Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit	S Steuerungs-
(6) Marktliche Umweltfaktoren	erfolgreiche Begegnung des Konkurrenzdrucks	Erschließung und Erhaltung von Marktnischen	Streben nach Kundennähe, Kundenorientierung und Kundenbindung	M Markt-
(7) Strategiekontrolle	(rechtzeitiges) Erkennen neuer, sich abzeichnender Chancen und Risiken aus der globalen Umwelt	weitsichtige Berücksichtigung von Umweltveränderungen	Berücksichtigen der Entwicklung auf dem Kunden-, Lieferanten- und Kapitalmarkt	M Markt-
(8) Umweltschutzmanagement	Bestreben nach umweltgerechter Gestaltung des Produktionsprozesses und der Produkte	größtmögliche Berücksichtigung des Umweltschutzaspektes	umweltorientierte Steuerung	S Steuerungs-
(9) Faktoren Strategischer Wahl	Fähigkeit zur Erstellung und Umsetzung von Langzeit - Konzepten	Erkennen des Möglichen	zielorientierte Planung und Realisierung	S Steuerungs-
(10) Strategieimplementation	erfolgreiche Umsetzung von Strategien durch Einbeziehung aller Mitarbeiter	frühzeitige Mitarbeiterbeteiligung bei der Realisierung von Planungen	Mitarbeiter als wichtigster Erfolgsfaktor	V Verhaltensprozesse

Quelle: eigene Darstellung